

La collaboration multi-générationnelle: Un projet de recherche-intervention

Christina CONSTANTINIDIS, Chercheuse

Contenu

- Objectifs du projet
- Revue de littérature
 - Concepts clés et typologie des générations
 - Les générations face au travail
 - La fonction RH et le management face aux générations
- Constats et hypothèse
- Méthodologie collaborative: études de cas et focus groupes
- Résultats de recherche
 - Un modèle théorique
 - Un outil de diagnostic à l'usage des entreprises
- Conclusions

Objectifs du projet

Projet de recherche - intervention sur la collaboration multi-générationnelle

Objectifs:

- Etat des connaissances théoriques et empiriques des pratiques RH facilitant la collaboration multi-générationnelle
 - Identifier, les enjeux inhérents à la GRH soulevés par cette dimension multi-générationnelle
 - Identifier des leviers permettant de répondre à ces enjeux
- Construction d'un outil diagnostique / d'aide à la décision en matière de collaboration multi-générationnelle

I. Revue de littérature

Concepts clés

- L'âge
 - Distinguer âge chronologique, biologique, psychologique, social et subjectif
- La cohorte
 - Ensemble de personnes ayant vécu les mêmes moments / événements
- La génération
 - Même catégorie d'âge et surtout expériences communes
 - Vécus et vision du monde partagés
 - Valeurs, préférences, attitudes et comportements communs
 - Caractéristiques et expériences particulières du monde du travail, menant à des visions et positions spécifiques quant au travail et aux pratiques RH

Typologie des générations

<p>VÉTÉRANS : nés avant 1945</p> <p>Valorisent le travail, relations d'affaires, expérience et connaissances en gestion</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none">- 2^e GM, Grande Dépression- Autoroutes, chemins de fer, lignes aériennes, radio- Syndicats, sécurité sociale	<p>BABY-BOOMERS : nés entre 1946 et 1964</p> <p>Valorisent le travail, la carrière, le bien-être, la santé. Équité et liberté individuelle</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none">- Prospérité, baby-boom, libéralisation- Guerre du Viêtnam, guerre froide- JFK, mouvements pour les droits civils, féminisme, 'on a marché sur la lune'- Télévision, les Beatles
<p>GÉNÉRATION X : nés entre 1965 et 1978</p> <p>Indépendants, contribution à la société, équilibre travail-famille-loisirs, Internet</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none">- Crise, globalisation, restructurations- Watergate, guerre du Golfe, chute du Mur, SIDA- Economie du savoir, ordinateurs	<p>GÉNÉRATION Y : nés entre 1979 et 1994</p> <p>Individualistes, innovants, NTIC, aiment le changement et les défis.</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none">- Internet, TIC, prospérité, écologie- Ouverture des frontières, échange des savoirs, société multiculturelle- Terrorisme, violence, stress

Les générations face au travail

- La plupart des études identifient des caractéristiques spécifiques à chaque génération
 - Vision du travail et des organisations
 - Attitudes et comportements au travail
 - Attentes par rapport au travail et aux organisations

La fonction RH face à chaque génération



Baby-boomers

- Départ à la retraite, perte de connaissances/talents
- Fracture générationnelle, malaise et frustration

Retenir, former, motiver

- Carrière
- Définition et utilité du travail
- Formation
- Culture



Génération X

- En recherche d'emploi, sélectifs
- Compétences clés, notamment TIC

Attirer, retenir

- Recrutement adapté
- Valeur sociale du travail
- Flexibilité / WLB,
- Formation et carrière



Génération Y

- Individualiste, réfractaire à l'autorité, peu fidélisable
- Autonome, engagement et niveau d'attente élevés

Attirer, retenir, développer

- Sens du travail
- Responsabilités / tâches adaptées aux attentes
- Qualité de vie
- Implication

Gestion par l'âge

- Baby-boomers
 - Style personnalisé, leadership collégial et consensuel
 - Climat de travail, culture, maintien du contact après la retraite
 - Expression individuelle, responsabilités, autonomie, flexibilité
- Génération X
 - Style stimulant et enthousiaste
 - Communication directe et transparente, activités conviviales
 - Responsabilités accrues avec encadrement et conseils
- Génération Y
 - Style interactif et informel
 - Esprit d'équipe, liens informels, cordiaux et amicaux
 - Implication et participation, les traiter en égaux (« win-win »)
 - Encadrement structuré, suivi individualisé et régulier

D'une gestion par l'âge... à une gestion des âges

La fonction RH face au multi-générationnel

- Politique globale de gestion des âges
- Succession des générations, continuité sur le long terme
- Parcours individuels dans une optique de cycle de vie

La collaboration multi-générationnelle au cœur de cette approche

- Enjeu principal de la fonction RH = favoriser la collaboration
- Enjeux RH qui rassemblent les générations

→ 2 leviers principaux: - Pratiques de gestion des âges
- Pratiques de partage des connaissances

Gestion de la diversité des âges

- Pratiques RH qui rassemblent les générations
 - Soins de santé et de bien-être au travail
 - Equilibre vie privée – professionnelle: temps sociaux
 - Formations et développement personnel: accent sur la cohabitation et le partage de connaissances
 - Développement de carrière continu, aussi en fin de carrière
- Importance du contexte
 - Genre, niveau de qualification, fonction, métier, secteur...
 - Configuration des pratiques de gestion, culture d'entreprise
- Axe porteur de recherche et d'action en vue d'une meilleure collaboration multi-générationnelle
 - Similarités et collaboration entre générations
 - Continuité sur le long terme, générations futures

Constats et hypothèse

Constats:

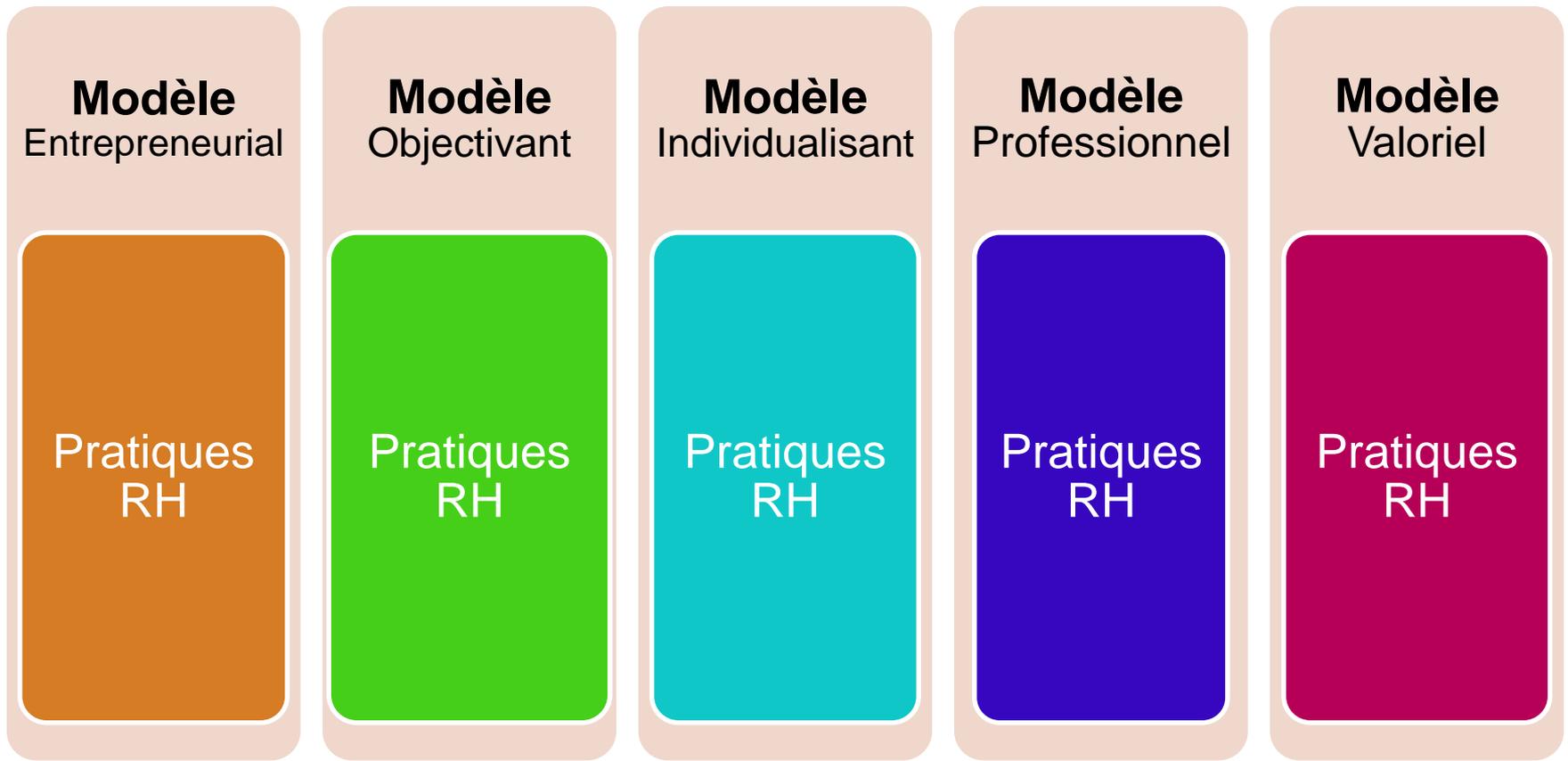
- Pratiques nombreuses et variées, démarche par essais-erreurs
- Peu d'entreprises arrivent à déployer des politiques et pratiques de collaboration multi-générationnelle performantes
- Nombreux cas d'échec et difficultés de mise en œuvre et d'acceptation de ces pratiques par les travailleurs

Hypothèse:

- Non-cohérence entre le modèle de l'organisation et de ses politiques RH avec ses pratiques en matière de gestion de la collaboration multi-générationnelle = facteur d'échec
- Construction d'un modèle théorique et d'un outil
- Cerner la cohérence entre le modèle organisationnel et les pratiques de collaboration multi-générationnelle en vue d'identifier les pistes d'action pertinentes

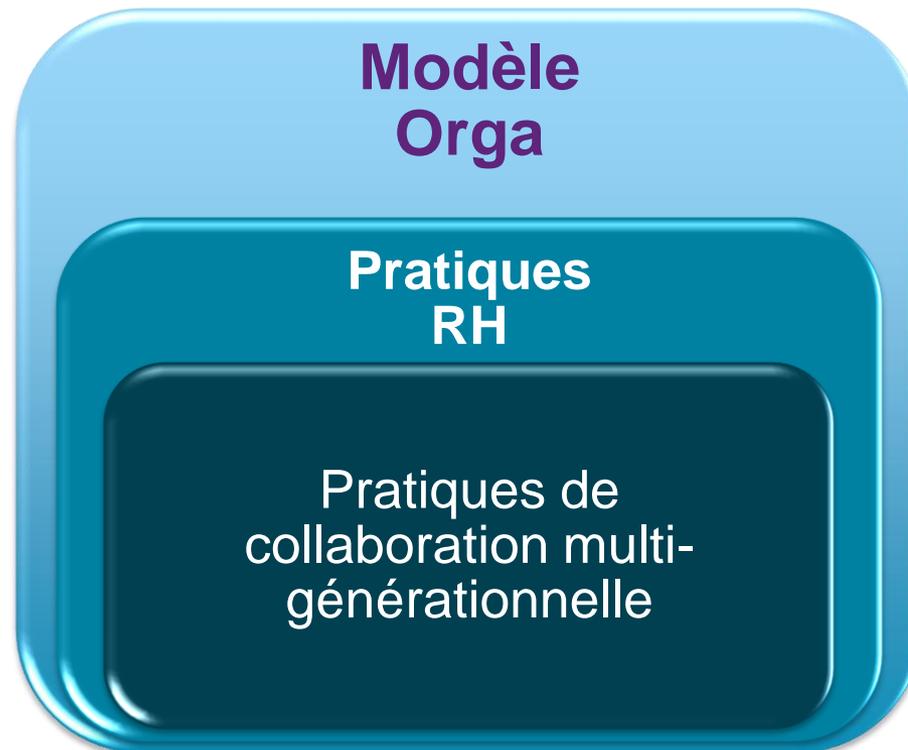
5 modèles organisationnels

- Sur base des travaux de Mintzberg et de Pichault et Nizet
- Cinq modèles organisationnels
 - Déjà établi = cohérence entre « type d'organisation » (configuration) et « modèle RH » (ensemble de pratiques) → performance organisationnelle



Ajout d'un niveau d'analyse: pratiques de collaboration multi-générationnelle

- Caractérisation des pratiques de gestion des âges et de partage de connaissances pour chaque modèle-type d'organisation
- Validation théorique: revue de littérature de +/- 100 études de cas ; une vingtaine retenues



Méthodologie

Objectif double de développement d'un modèle théorique et d'un outil de diagnostic pour le terrain

- Positionnement épistémologique : Co-construction de savoirs actionnables par les chercheurs et les acteurs de l'entreprise
- Allers et retours entre théorie (construction du cadre conceptuel) et terrain (études de cas et focus groupes)

Etudes de cas

- Etudes de cas approfondies auprès de quatre entreprises belges (secteurs public et privé)
 - Analyse documentaire et analyse de l'existant via des templates
 - Interviews structurées (questions fermées, échelles de Likert)
 - Enregistrement et retranscription intégrale

Focus groupes

Résultats: Modèle entrepreneurial

- Paradigme** • **Accès au marché** et légitimité par rapport aux clients; réponse à une menace / opportunité
- Politique CM** • **Peu formalisée**, au cas par cas, sans investissement spécifique, pas d'évaluation
- Pratiques CM** • **Gestion segmentée par âge**, mesures spécifiques par génération
 - Campagnes de recrutement adaptées aux spécificités générationnelles (canaux de recrutement, communication...)
 - Contacts privilégiés avec les seniors, avant et après leur phase de retrait du marché
 - Apprentissage sur le tas centré sur les savoir-faire, formations en cas de besoin ponctuel
 - Mentorat informel

Résultats: Modèle objectivant

- Paradigme** • **Equité et non-discrimination**, codes de conduite, critères clairs et formalisés
- Politique CM** • **Standardisée et formalisée**, limitée dans le temps, peut faire l'objet de conventions collectives
- Pratiques CM** • **Gestion des âges basée sur les similarités**, uniformisation, coexistence de différentes générations
 - Planification des besoins, pyramide des âges
 - Accès aux formations et développement de carrière pour tous et toutes, discrimination positive
 - Formation et sensibilisation des managers à la problématique de la diversité des âges
 - Barèmes de rémunération, contrôle et correction des biais (lutte contre la discrimination)
 - Tutorat institutionnalisé, répertoire de connaissances, communautés de pratiques

Résultats: Modèle individualisant

- Paradigme** • **Apprentissage et efficacité**, performance, création de connaissances organisationnelles
- Politique CM** • **Formalisée et très individualisée**, investissement spécifique, fonctionnement sur mode projet
- Pratiques CM** • **Plus-value de chaque génération**, gestion des âges basée sur les différences, collaboration
 - Mode de rémunération spécifique en fonction du stade de vie (âge) et des compétences
 - Ouverture et connaissance des autres générations, valorisation des atouts générationnels
 - Travail/formations sur les stéréotypes
 - Groupes de travail intergénérationnels
 - Valorisation du temps de partage des connaissances, en lien avec l'évaluation
 - Coaching

Résultats: Modèle professionnel

- Paradigme** • **Apprentissage et efficacité**, création et gestion des connaissances organisationnelles
- Politique CM** • **Principe supérieur de l'expertise** individuelle et collective, part d'initiative importante à l'individu
- Pratiques CM** • **Gestion des âges basée sur les différences**, collaboration entre générations
 - Valorisation des atouts générationnels (ex. connaissances et expertise des seniors)
 - Lutte contre les stéréotypes, ouverture aux autres générations, échange intergénérationnel
 - Maintien du contact avec d'anciens employés, via titre d'expert, interventions ponctuelles
 - Communautés de pratique
 - Tutorat
 - Identification collégiale des connaissances nécessaires à l'exercice de la profession

Résultats: Modèle valoriel

- Paradigme** • **Équité et non-discrimination**, assimilation des individus, poursuite d'un bien commun
- Politique CM** • Basée sur des valeurs partagées, adhésion à la mission, culture forte
- Pratiques CM** • Gestion des âges basée sur les différences et la plus-value de chaque génération, mais création de sens commun
 - Témoignages, échanges de bonnes pratiques
 - Séminaires, coffee corners
 - Recrutement adapté aux spécificités générationnelles
 - Mentorat
 - Intégration des valeurs et construction d'un sens commun entre générations

Outil de diagnostic

1. Questionnaire auprès de différents acteurs clés

- Acteurs
 - DRH
 - Manager KM
 - Managers de proximité (line managers)
 - Collaborateurs
 - ...
- Questions sur différentes dimensions:
 - des politiques et pratiques RH (formation, évaluation, etc.)
 - des pratiques de collaboration multi-générationnelle (gestion des âges et partage des connaissances)
- Pondération des réponses sur une échelle de Likert à 7 dimensions (pas approprié → approprié)

Outil de diagnostic

2. Grille de diagnostic

- Afin d'établir le diagnostic de cohérence, nous avons développé une grille de diagnostic organisationnel
 - Pour chaque dimension testée, zones de réponse correspondant à chacun des modèles organisationnels
 - Lorsque le répondant sélectionne une valeur comprise dans la zone d'un modèle, un point est attribué au modèle concerné
- La grille de diagnostic permet, au sein de chaque organisation et/ou unité organisationnelle, de définir le modèle organisationnel auquel se rapportent:
 - Les politiques et pratiques RH
 - Les pratiques de gestion des âges et de KM

Illustration d'une partie de l'outil diagnostic – partage de connaissances

CRITERES RETENUS	Entrepreneurial	Objectivant	Individualisant	Professionnel	Valoriel
Partage de connaissances	Echelle de 1 à 7				
Qui est à l'initiative de la politique de partage de connaissances ? = QUI					
Le patron/directeur général/sommet hiérarchique	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le département RH/le Knowledge Manager	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Les collaborateurs	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le N+1/supérieur hiérarchique direct	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Pour quelles raisons avez-vous développé votre politique de partage de connaissances ? = POURQUOI					
La nécessité de conserver/développer des connaissances clés pour le fonctionnement de l'organisation	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Pour anticiper la fuite des connaissances (suite à mobilité/pyramide des âges)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Pour favoriser une culture collaborative	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Pour stimuler la création d'une expertise métier propre à l'organisation	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Dans une perspective de diversité, pour valoriser l'expérience des seniors	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Caractéristiques de la politique de partage de connaissances = QUOI					
La politique de partage de connaissances est plutôt formalisée	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le temps passé à partager est valorisé	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le partage de connaissances porte sur les besoins de l'individu	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le partage de connaissances fait l'objet d'un investissement (financier et/ou en RH)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Le partage de connaissances fait l'objet d'une évaluation	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Porte sur l'acquisition de savoir-faire	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Porte sur l'acquisition de savoirs	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Porte sur les savoir-être	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Outil de diagnostic

3. Identification des incohérences entre:

- La politique RH et les pratiques de collaboration multi-générationnelle
- Les différentes dimensions de la politique RH
- Les différentes perceptions des acteurs organisationnels

→ Différents scénarios d'action, selon la stratégie de l'organisation, et recommandations associées

Conclusions

« Management Intergénérationnel, génération Y...

Problématique émergente ou question de représentation ? »

- Une problématique récurrente, avec la **collaboration multi-générationnelle** au cœur des débats
- Des représentations, des stéréotypes... mais aussi des problématiques réelles spécifiques à chaque génération!
- Un contexte organisationnel à prendre en compte
 - Proposer le développement de pratiques de collaboration multi-générationnelle qui s'avèrent les plus en phase avec le modèle organisationnel – actuel et futur !